

学校编码: 10384

分类号_____密级 _____

学号: X2007156170

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

财务管理革命：财务共享模式研究及应用

The Revolution of Finance Management: Financial Sharing
Model Research and Application

陈 可

指导教师姓名：毛 付 根 教授

专 业 名 称：工商管理(EMBA)

论文提交日期：2008 年 11 月

论文答辩日期：2008 年 月

学位授予日期：2008 年 月

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

2008 年 11 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

中文摘要

全球化呈现出越演越烈的趋势，“平坦的地球”带来了资源的全球配置与流动，越来越多的跨国公司应运而生，高效的财务管理和资金运作成为其跨国、跨区运营过程中重要的管理课题。当前，在世界 500 强特别是跨国企业中，超过半数以上的企业采用了不同程度的财务共享或集中管理模式，而在国内企业中，这还处于起步或探索阶段。

作为国内特大型企业的中国移动通信集团，是世界 500 强企业之一，具有领先的企业管理水平。自 2006 年起，集团开展了省公司层面财务集中的尝试，笔者作为本次项目的重要成员，通过借鉴国内外共享服务的先进经验，带领团队、锐意探索，于 2007 年末实现省级层面的财务集中试点。本项目得到了国家财政部、国资委、审计署等部委的高度评价，在业界引起了高度反响，也为笔者研究共享与集中打下了理论基础，积累了丰富的实践经验。在本文中，笔者首先从财务管理变革的趋势谈起，阐述财务愿景和职能在新环境下发生的变化，并对财务转型所催生的共享和集中理论进行剖析，对其发展历程、特点、收益和架构进行研究，揭示其对提高企业价值，提升企业竞争力的重要意义。

财务共享与集中在世界范围内有多种形式的成功案例。本文在论述理论的同时，将以实证研究的方式，分析多个国内外企业的共享案例和数据，同时将重点结合亲自策划与组织的中国移动财务集中项目，从其背景、要素、范围、组织、流程方案、系统支撑、效益、变革管理等多个方面，以实践来阐述企业在推行财务共享和集中道路中的重要环节和内容，并说明该种模式对传统资金管理、账务处理、财务信息流、决策支撑以及公司发展、管理提升所带来的深远影响。

笔者希望通过对财务共享、集中管理理论和实践的研究，能成为国内大中型特别是集团性企业探索未来财务管理发展方向的参考；特别是对中国移动财务集中项目这一典型案例的全面剖析，相信能对正在或将要实施共享与集中改革的企业有一定借鉴意义。

本文分四章：

第一章 财务管理变革趋势。概要介绍在经济全球化背景下财务核心职能的变化，企业为提高全球竞争力所必须进行的系列变革。同时介绍移动通信行

业的竞争态势以及中国移动进行财务集中改革的现实意义，由此引出本文的论题。

第二章 财务共享理论。通过其历史沿革，介绍财务共享理论，共享与集中、集中与分散模式的利弊对比和对企业的实际影响，以及实施共享对企业发展和管理的重要意义。本章还将介绍财务共享的适用范围。

第三章 财务共享的管理应用—中国移动财务集中案例剖析。本章将详细介绍中国移动推行省公司层面财务集中的背景和实施过程，对其中的几个关键要素进行阐述，并分析财务集中为企业带来的效益，企业如何应对变革管理等内容。

第四章 财务共享服务前瞻。简要介绍共享服务的发展趋势，在其影响下财会行业的未来将发生什么变化，将为企业带来哪些方面的价值增值。

关键词：财务变革；财务共享；财务集中。

Abstract

Shared Service and centralization is the international management trend and developing way of modern enterprise. As globalization is more and more common, “smooth earth” brings resource allocation and flowing in whole world, more and more multinational corporations emerges. Therefore, high-efficient cross-border financial management and capital operation becomes a key problem. Nowadays, over half of the world’s top 500, especially multinational corporations, adopt financial sharing or centralized management model in different degree. However, only a few domestic corporations start to do so.

As one of the world’s top 500 and an oversize enterprise in China, CMCC has advanced management mode. Since 2006, CMCC has started to try finance centralization in provincial branches. As one of the key members of the project, in the reference of advanced experience of domestic and foreign enterprises in shared service, The author has led their team to achieve provincial financial centralization as trial in the end of 2007. The project won high praise of Ministry of Finance, the SASAC and the Audit Commission, attracted a high degree of response in the industry, which lay foundation for his research in sharing and centralization, and enriched his practical experience in this field. In this article, the author firstly talk about the orientation of financial management revolution, then expatiate on the change of financial desire and function in the new environment, analyze the shared service and centralization theory brought out by financial transformation, research the development course, character, benefit and frame, and conclude the important meaning of it to improve enterprise value and competitive power.

There are a lot of successful examples of financial sharing and centralization in whole world. Together with theory discussing, the article also analyzes a lot of examples and data of shared service of domestic and foreign enterprises in the way of demonstration studying, concentrate on the key stages and content how CMCC push financial sharing and centralization that the author planned and organized by himself, in the aspect of background, key element, range, organization, technological process, system support, benefit result, revolution management, etc., and illuminates the deep influence to traditional capital management, accounting affairs, decision support,

enterprise development, management improvement by the pattern.

The author hopes that the theory and practice research of financial sharing and centralization management can help the large and medium-sized enterprises, especially group enterprises to explore the orientation of financial management, and give a reference to the enterprises who are implementing or will implement revolution of shared service and centralization.

The article has 4 chapters.

Chapter I Orientation of Financial Management Revolution

It briefly introduces the change of key function of finance, various of revolution in order to improve global competence by enterprises, as well as competition status of mobile communication industry and practical significance of financial centralization revolution, which brought out the thesis of the article.

Chapter II Theory of Financial Sharing and Centralization

With the data of historic revolutions, it introduces the theory of financial sharing and centralization, advantage and disadvantage of the two patterns: centralization and dispersal model, significance of sharing and centralization for enterprise development and management, as well as applying range of sharing and centralization.

Chapter III Application of Finance Sharing and Centralization-the Example of CMCC

It introduces the background and implementing process how CMCC pushed finance centralization in provincial branches in detail, expatiates on the several key elements, analyzes the benefit brought by finance centralization and how shall a corporation behave in revolution management.

Chapter IV Preceding of Finance Shared Service

It briefly introduces the developing orientation of shared service, with which what shall happen to accounting industry in the future, and the value increment for the enterprises.

Key words: Financial Management Revolution; Sharing Model; Finance Centralization

目 录

第一章 财务管理变革趋势	1
第一节 财务管理变革的背景	1
一、经济全球化	1
二、跨国经营	3
三、财务共享模式应运而生	5
第二节 财务核心职能的变化	6
一、经济全球化带来财务领域的变革	6
二、财务职能的变化及“大财务”理念	7
三、职能提升对财务共享的要求	11
第三节 移动通信行业竞争态势及对财务变革的要求	12
一、移动通信行业竞争态势及对财务的要求	12
二、萨班斯法案的要求也促成了集中化管理	14
第二章 财务共享理论	15
第一节 财务共享理论及部分应用案例	15
一、共享服务的概念及其发展历程	15
二、全球共享服务案例	17
第二节 分散与集中、共享与集中的模式研究	19
一、分散与集中的模式对比	19
二、财务共享与集中的对比及特点	20
三、三种模式的财务集中	22
四、财务共享模式的演进	24
五、业务外包	25
第三节 实施财务共享的意义	27
一、成本的降低	28
二、服务质量与效率的提高	29
三、加速企业标准化进程	30

四、信息融会贯通，并高度集中	30
第四节 财务共享的适用范围	31
第三章 财务共享的管理应用——中国移动财务集中案例剖析	33
第一节 中国移动整体情况及财务管理现状介绍	33
一、中国移动运营及管理现状	33
二、中国移动及四川移动财务集中前的管理现状	35
三、中国移动四川公司财务集中项目情况简介	37
第二节 财务集中的关键要素及具体实施过程	41
一、确定目标	42
二、圈定范围	44
三、组织准备与人员管理	46
四、流程再造与设计	50
五、信息支撑体系	56
第三节 财务集中的效益体现	63
一、财务集中项目带来的价值体现	64
二、对效率的深度分析	65
第四节 财务集中的变革管理	66
一、变革管理	66
二、成员单位的财务转型	68
第四章 财务共享服务前瞻	70
第一节 共享服务的发展趋势	70
一、共享服务中心从区域中心向全球性中心发展	70
二、共享服务中心的功能将进一步扩展	70
三、共享服务中心的外包化	70
四、共享服务中心的虚拟化	72
第二节 财务共享服务改变行业未来	72
参考文献	73

第一章 财务管理变革趋势

第一节 财务管理变革的背景

一、经济全球化

全球化(globalization)引致社会经济结构、生产和消费方式、产业结构的巨大改变,对企业的发展也带来了深远的影响。这一概念最早由美国经济学家提奥多尔·拉维特在1985年题为《市场全球化》的文章中提出,它是指商品、服务、资本和技术在世界生产、消费和投资领域中的扩散,也就是经济全球化的大势所趋。全球化的第一次浪潮,主要表现在制造业上;而在第二波浪潮中,将有越来越多的服务业跨国经营,包含企业管理、企业文化、知识共享在内的诸多软性因素,也进入全球化的范畴。

随着全球化格局越来越明显,尽管各个国家、地区之间在经济、政治、文化等方面均存在独立性和差异性,但其通过商品、劳务、技术、资金等方面的联系已经让世界形成一个有机的、不可分割的整体。但全球化又是一把“双刃剑”,它既带来了世界经济的大发展,也带来产业转移、人才转移、本地产品文化受冲击、贫富悬殊加剧等多种问题。全球粮价暴涨,油价剧烈动荡,在很短时间内波及到世界各国;去年至今发生在美国的次贷危机(subprime lending crisis),因为金融体系日渐全球化,交叉影响日益加深,导致全球投资基金被迫关闭、股市剧烈震荡、主要金融市场出现危机、大量金融或投资机构濒临破产的风暴。这些都是全球化冲击的一个缩影。

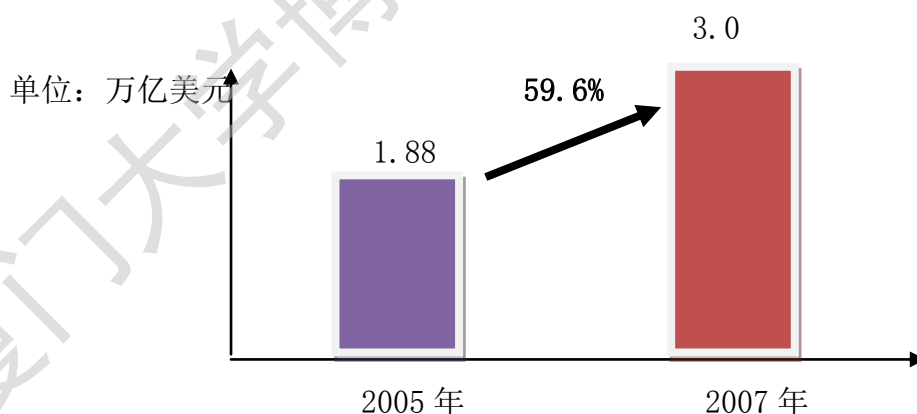
互联网时代毫无地域概念的技术交互和文化交流,更加快了全球化的进程。人们可以足不出户在家中购买全球各地的商品,可以毫无时延地和世界上任何一个角落的人进行声音和影像的交流,可以在几分钟内知道发生在全球各地的新闻大事……互联网深刻地改变着人们的工作和生活方式,以及企业的生产方式。就像尼葛洛庞帝在《数字化生存》中说的一样,“无论在字面上还是实际运作上,推动变革的都将是互联网络。‘信息的DNA’正在迅速取代原子而成为人类生活中的基本交换物。信息不再被‘推给’消费者,相反,人们或他们的数

字勤务员将把他们所需要的信息‘拿过来’并参与到创造它们的活动中。”

总体而言，全球化有生产一体化、贸易自由化、金融一体化的特征。经济全球化最根本的特征就是生产要素和商品在全球进行流动。随着规模的不断扩张，跨国公司在全球寻找低成本的生产基地或产业集群，保持其全球竞争力；生产要素在全球范围内进行流动和最优配置，例如全球的金融资产聚集在伦敦、纽约、香港和新加坡；全球的外包中心逐渐汇聚在印度班加罗尔；全球电子组装、产品加工集中在泰国、马来西亚和中国；全球软件研发集中在美国硅谷……等等。

世界贸易组织（WTO）于 1995 年正式运转，更加快了经济全球化的进程。每个国家都成为世界经济体中的一员，从贸易自由化中获得了收益。这种多边贸易体制的确立对国际贸易发展有巨大促进作用，并由此引发了跨国资本流动规模的扩大和流动速度的提高，金融工具交易规模急剧扩张和膨胀。目前，全球金融工具多达 100 多种，金融资本流量大、流速快、游资多，国际外汇交易额剧增。如图，2005-2007 年三年间，全球国际外汇交易额增加了近 60%。

图 1：全球国际外汇交易额变动趋势（2005-2007）



（来源：国际结算银行（BIS）公布的调查数据，《新浪财经》，<http://finance.sina.com.cn>, 2007）

经济全球化给企业的战略导向、生产方式和管理行为都带来了巨大影响。全球化下的企业运营，日益向跨国经营的模式发展和转变。

二、跨国经营

全球化改变着人们的生活,也改变着企业的发展模式。联合国跨国中心 2005 年提交的《世界投资报告》指出,“到了 2005 年,全球已经有超过 70000 家跨国公司,其国外子公司数量更是超过了 890000 个。这些国外子公司销售量几近 19 万亿美元,控制了超过 65%的世界贸易额,80%的世界工艺研制开发和技术转让以及 90%的世界对外投资”。2008 年的《世界投资报告》指出,“2007 年,全球外国直接投资创下历史新高,其中发达国家、发展中国家和经济转型国家均创新纪录。去年吸收外国直接投资排名前六位国家和地区分别是美国(2330 亿美元)、英国(2240 亿美元)、法国(1580 亿美元)、加拿大(1090 亿美元)、荷兰(990 亿美元)和中国(840 亿美元)。”

表 1: 按国外资产排列的世界非金融跨国公司 25 强

金额单位: 百万美元

公司名称	国别/地区	行业	资产额		销售额		雇员数		跨国指数(%)	子公司数目	
			国外	总计	国外	总计	国外	总计		国外	总计
通用电气	美国	电器和电子设备	258900	647483	54086	134187	150000	305000	43.2	1068	1398
沃达丰	英国	电信	243839	262581	50070	59893	47473	60109	85.1	71	201
福特汽车	美国	汽车	173882	304594	60761	164196	138663	327531	45.5	524	623
通用汽车	美国	汽车	154466	448507	51627	185524	104000	294000	32.5	177	297
英国石油	英国	石油开采/冶炼/分销	141551	177572	192875	232571	86650	103700	82.1	60	117
埃克森-美孚	美国	石油开采/冶炼/分销	116853	174278	166926	237054	53748	88300	66.1	218	294
壳牌	英国/荷兰	石油开采/冶炼/分销	112587	168091	129864	201728	100000	119000	71.8	454	929
丰田汽车	日本	汽车	94164	189503	87353	149179	89314	264410	47.3	124	330
道达尔菲纳-埃尔夫	法国	石油开采/冶炼/分销	87840	100989	94710	118117	60931	110783	74.1	419	602
法国电信	法国	电信	81370	126083	21574	52202	88626	218523	48.8	118	211
里昂索伊士水务公司	法国	电气、水供应	74147	88343	33715	44720	111446	172291	74.7	605	947
法国电力	法国	电气、水供应	67069	185527	16062	50699	51847	167309	32.9	204	264
意昂	德国	电气、水供应	64033	141260	18659	52330	29651	69383	41.2	478	790
德国电信	德国	电信	62624	146601	23868	63023	75241	248519	37.0	97	178
莱茵集团	德国	电气、水供应	60345	98592	23729	49061	53554	127028	50.6	377	650
和记黄埔	中国香港	多种经营	59141	80340	10800	18699	104529	126250	71.4	1900	2350
西门子公司	德国	电器和电子设备	58463	98011	64484	83784	247000	417000	65.3	753	1011
大众	德国	汽车	57853	150462	71190	98367	160299	334873	52.9	203	283
本田汽车	日本	汽车	53113	77766	54199	70408	93006	131600	72.0	102	133
威曼德	法国	多种经营	52421	69360	15764	28761	32348	49617	65.2	106	238
雪佛龙-德士古	美国	石油开采/冶炼/分销	50806	81470	72227	120032	33843	61533	59.2	93	201
新闻集团	澳大利亚	传媒	50803	55317	17772	19086	35604	38500	92.5	213	269
辉瑞	美国	制药	48960	116775	18344	45188	73200	122000	47.5	73	92
意大利电信	意大利	电信	46047	101172	6816	34819	14910	93187	27.0	33	73
宝马	德国	汽车	44948	71958	35014	47000	26086	104342	54.0	129	157

(来源:《中国商务年鉴 2006》, 2006)

尽管受到全球金融风暴的冲击，但在经济全球化环境下，企业兼并与收购依然层出不穷，跨国企业不断壮大。根据 KPMG 的调查显示，2007 年上半年世界范围内兼并和收购活动的规模已达到 2.78 万亿美元，与上年同期相比增长 50%；平均交易规模也同比大幅增长，达到创纪录水平。正如《世界是平的》一书作者托马斯·弗里曼(Thomas L. Friedman)所说，“在抹平的世界中，有愈来愈多的公司一诞生就是全球性公司。印度 WIPRO 的总裁保罗说：‘以往，创业时可能会想，希望在二十年内成为跨国公司。今天则要想，创业第二天就要成为跨国公司。’”

从下表可以看到，采用全球战略的世界级企业，大部分的销售额已经不在本国体现。这种状况说明了全球性活动对企业决策的影响。

表 2 采用全球战略的世界级企业

公司名称	所在国	本国以外的 销售额 (%)	本国以外的 资产 (%)
雅芳	美国	61	48
拜尔	德国	65	—
花旗银行	美国	66	51
高露洁	美国	65	47
戴姆勒-奔驰	德国	61	—
道氏化学	美国	54	45
吉列	美国	68	66
赫希特斯	德国	77	—
本田	日本	63	36
IBM	美国	59	55
ICI	英国	78	50
雀巢	瑞士	98	95
飞利浦	荷兰	94	85
宝洁	美国	52	41
西门子	德国	51	—
索尼	日本	66	—
联合利华	英国/荷兰	75	70

(马士华, 林勇, 陈志祥:《供应链管理》, 机械工业出版社, 2004)

越来越多的世界级企业由于采用了全球战略，使得他们在内部管理上要寻求更高效、科学、低风险和低成本的模式。共享与集中模式在这种环境下应运而生。

三、财务共享模式应运而生

跨国公司在积极推动经济全球化的同时也不断调整自身的经营战略和管理模式，在全球经营的背景下，一个首当其冲的管理问题摆在眼前：如何用低成本、高效率，整合全球的资源，使其进行最优配置？这样的管理需求，为财务转型提出了迫切要求。财务将从传统意义的会计核算、资金结算，发展到具备资源配置、预算管理、绩效管理、资本运作、决策支撑等高端职能。而要发挥高端职能的作用，就必须在内部进行流程作业的改革，将生产予以规模化。如果将财务转型譬喻为“棋局”，则无论国外企业首倡的财务共享还是国内企业推行的财务集中，都属于“开局棋子”。

在跨国经营的运营模式下，业务规模的扩张将分散的弊端放大，而将集中的优点凸现。在企业寻求的多种解决之道中，最典型、最有效，为最多跨国企业所采用的内部管理变革模式，就是财务共享，或者财务集中。近年来，凡是跨地域经营或者成员单位数量庞大的企业，都提出共享或集中的思路。

技术的发展也为财务共享创造了有利条件。科技革命和进步深刻改变着企业管理模式，尤其是近年来兴起并广为企业采用的业务流程重组（BPR）、企业资源计划（ERP）、供应链管理（SCM）、客户关系管理（CRM）等，它们从根本上改变了企业以往熟悉的内外环境，推动着企业管理模式的提升和创新，同时也为财务共享，为财务转型打下了信息平台基础。

除了外部环境所迫以及企业自身的变革要求外，基于对财务决策支撑能力的期望以及其核心职能的变化，也是推进共享与集中改革的重要因素。后文将进一步从财务职能的变化来分析变革的动因。

第二节 财务核心职能的变化

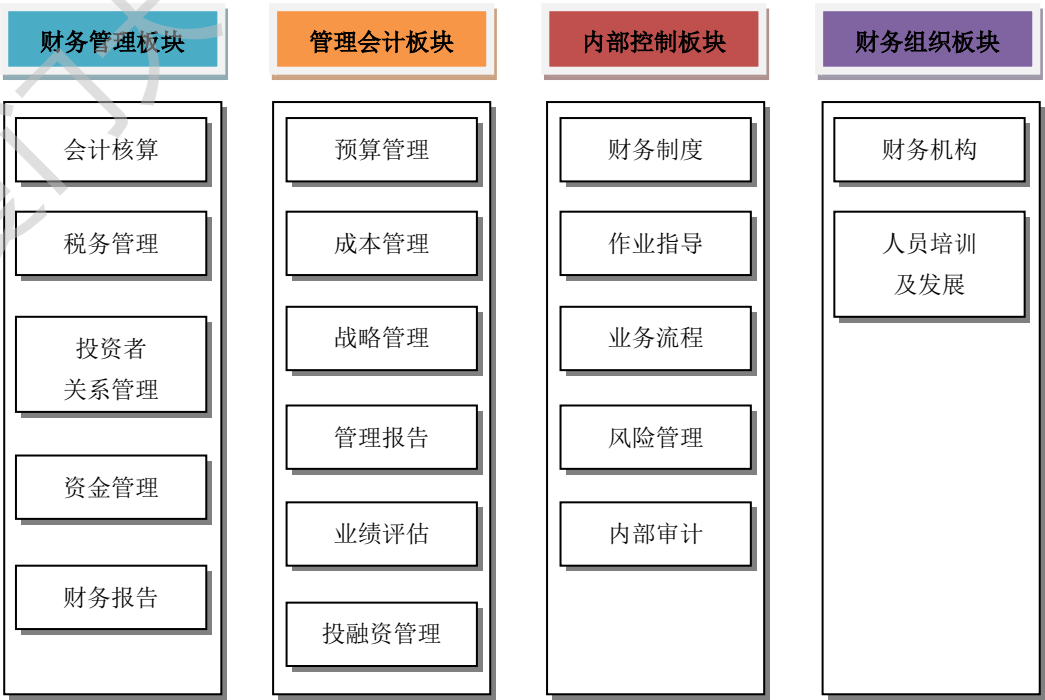
一、经济全球化带来财务领域的变革

在经济全球化背景下，财务领域的变革首先来自于会计业务的国际化。传统的基于一国货币、一国核算方式、一国财经制度的简单会计和财务管理模式，受到了全球化业务、文化以及管理制度的冲击。经济全球化下的会计业务和财务管理，已经延生到以下领域：

- （一）会计准则差异研究；
- （二）共享服务平台搭建；
- （三）商务模式研究；
- （四）投融资管理；
- （五）汇率风险；
- （六）全球资本市场；
- （七）国际化战略的财务协同管理……

如果按照财务领域“板块化”的划分方式，可以将企业的财务领域划分为财务管理板块、管理会计板块、内部控制板块和财务组织板块，每个板块所对应的业务内容在全球化背景下得以拓展，如下图所示：

图 2：财务领域的板块划分



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库